LOS EQUIPOS

Cómo trabajar en común sin tirarnos los trastos



Cuaderno Práctico 3

Cristina Bustos / Antonio Moreno



Editan: CRAC/ACUDEX
Diseño Gráfico: Blueside SL
Producción y coordinación editorial: CRAC
C./ Presidente Rivadavia 2, 1ºA, 11001 Cádiz
Teléfono 956 220 207
Correo electrónico crac@redasociativa.org
ISBN: 978-84-614-3949-2
Depósito Legal: CA 498-2010

> Indice

1. PARA QUE LAS ASOCIACIONES SEAN BUENOS EQUIPOS 4

1.1. Las asociaciones, escuelas de participación 6
- Querer, saber y poder participar 7
  - Tener motivos, razones para querer participar 7
  - Saber hacer las cosas, saber participar 8
  - Organizarnos para poder participar 10
- Para impulsar y facilitar la participación en nuestra asociación 12

1.2. Los equipos 13
- Cuatro etapas en la vida de los equipos 14
- Como distinguir a un buen equipo 16
- Ventajas y riesgos del trabajo en equipo 18
- Qué le pasa a nuestro equipo 20

2. TRUCOS (PARA CRECER COMO EQUIPO) 23

2.1. Repartiendo tareas para organizar la acción 23
- Algunas pistas para el reparto de tareas 26

2.2. ¿Aquí, quién manda? Liderazgo, dirección 29

2.3. La información es poder 30
- Herramientas para la información 31

2.4. La comunicación, la madre del cordero 34

2.5. Conflictos que aprovechamos para avanzar 35
- Posturas ante el conflicto 36
- La Negociación 37
- Trucos para usar durante un conflicto 39

2.6. Tomar decisiones en equipo 41
• Para tomar decisiones 42

2.7. Evaluar para aprender a cambiar 45
• Para qué sirve evaluar 45
• Qué podemos evaluar 46
• Breve guía para evaluar 46
• Herramientas para evaluar 48

3. EN RESUMEN 52

4. BIBLIOGRAFIA . ENLACES DE INTERES 54

>AGRADECIMIENTO

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos.

De sus lenguajes, tratando de evitar un lenguaje sexista y facilitar la identificación con el texto de todos los géneros. De sus contenidos, incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación cuyo impacto sobre nuestra sociedad en los últimos años ha sido tan importante.

La revisión y actualización de estos Cuadernos Prácticos ha sido posible gracias al apoyo de la AGENCIA ANDALUZA DEL VOLUNTARIADO Y PARTICIPACIÓN, de la Consejería de Gobernación, de la Junta de Andalucía.

CONDICIONES DE USO DE ESTE CUADERNO:

SE ADMINISTRA EN DOSIS CONTÍNUAS Y PERIÓDICAS, SEGÚN LA NECESIDAD DE CADA ASOCIACIÓN.

SE INGIERE POR VÍA GRUPAL. ÚSALO CON TUS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS. AUMENTA SUS EFECTOS DE FORMA DIRECTAMENTE PROPORCIONAL AL NÚMERO DE PERSONAS A LAS QUE SE LES ADMINISTRA.



SE RECOMIENDA UNA ADMINISTRACIÓN CRÍTICA. ADÁPTALO A TU REALIDAD, MEJÓRALO.

MANTÉNLO ALEJADO DE LOS "MALOS ROLLOS", DE LAS CRÍTICAS DESTRUCTIVAS QUE DESALIENTAN, DEL TRABAJO CARENTE DE CREATIVIDAD, MOTIVACIÓN Y SENTIDO DEL HUMOR.

CONTRAINDICACIONES: No se ha observado ninguna de carácter importante, salvo en casos agudos de autoritarismo pertinaz, con el que es incompatible. Sólo destacar aquellas carencias asociadas a la falta de tiempo, desborde de trabajo y desmotivación. Este tipo de dolencias deben ser tratadas específicamente.

MUY IMPORTANTE: PRODUCE UNA GRAN CANTIDAD DE EFECTOS SECUNDARIOS. Entre ellos podemos destacar: aumento de la eficacia de programas, aumento del grado de coordinación entre miembros de una asociación, mejora del clima general de trabajo, aumenta la participación interna. Puede provocar nuevas ideas, proyectos, iniciativas.

1 >Para que las asociaciones sean BUENOS EQUIPOS

Vivimos momentos de cambios y transformaciones. Muchas de las viejas certezas se nos tambalean ante los cambios sociales, económicos y políticos de los últimos años.

Se agudiza la "crisis de la militancia" en las organizaciones sociales tradicionales (partidos políticos, sindicatos, etc.). Muchas veces, el sentido altruista se deposita en ONGs, colectivos de mujeres, pequeñas asociaciones de barrio, etc., cercanas a los problemas, pero con dificultades para llevar a cabo sus objetivos. Se ponen en marcha nuevos espacios de colaboración junto a las tradicionales federaciones. Han cambiado algunos temas en los que incidir (inmigración, género, alfabetización digital, etc.) y son abordados por nuevas personas que construyen nuevos movimientos sociales...

Pero, a pesar de todos estos cambios, podemos reconocer una tendencia, una forma de entender la práctica asociativa: aquella que construye su organización desde relaciones interpersonales cada vez más horizontales, con menos "jefes" y más "indios", donde la mayoría piensa, habla, discute, decide y hace; las que apuestan decididamente por la participación interna, por el trabajo en equipo.

Cada vez son menos los grupos donde una sola persona dicta y el resto copia al pie de la letra. Atrás van quedando las asociaciones personalistas, no por nada sino porque no tienen incidencia en la realidad. Todavía conocemos asociaciones lideradas por una sola persona, aislada y carismática al mismo tiempo; es cierto ahí están, pero hibernando.

Hoy se están imponiendo otro tipo de asociaciones, las que están preocupadas por ser útiles a la gente y responden –colectiva, solidariamente, trabajando en equipo- a las necesidades de su entorno cercano. Éstas son las que tienen futuro. En ellas nos inspiramos y a ellas nos queremos parecer.

Si algo podemos tener claro en cualquiera de nuestras asociaciones, sean del tipo que sean, es que somos protagonistas de un proyecto colectivo. No puede existir nuestra asociación "en soledad", ni mucho menos pertenecer a una sola persona.

Una asociación es un grupo de personas formado voluntariamente para conseguir un fin común.

Ese grupo de personas es la principal fortaleza de una asociación, porque no nos sirve cualquier forma de alcanzar el fin, sino que queremos y debemos hacerlo en común, en colaboración. De nada nos servirá llegar al final del camino en soledad.

Eso no es fácil, ya que nos han enseñado a competir y no a **compartir**, a trabajar contra o para otras personas, pero no a hacerlo de **forma cooperativa**. Así que tendremos que cambiar, aprender y desarrollar nuevos valores y actitudes, porque trabajar en equipo es esto, es poner en práctica nuestros verdaderos sentimientos hacia las otras personas.



Este tercer Cuaderno Práctico nace con la intención de proponer algunas ideas y trucos que puedan ayudarnos a mejorar nuestro trabajo en equipo.

Para ello partimos de nuestras experiencias, algunas positivas y otras no tanto, en el convencimiento de que trabajar en equipo es una forma eficaz de hacer las cosas, un medio adecuado para alcanzar el fin común de nuestra asociación.

1.1. LAS ASOCIACIONES, ESCUELAS DE PARTICIPACION

Normalmente, cuando utilizamos la palabra "participación", lo hacemos para referirnos a la asistencia a una charla, a los talleres de gimnasia, a una reunión convocada por la Junta Directiva, etc., es decir, somos clientes, personas usuarias, beneficiarias, consumidoras... además de un número en las estadísticas, alguien que sólo "está", no "es".

Sin embargo "participar" no es sólo eso, significa "tomar parte", "intervenir", "comprometernos", ser protagonistas de lo que ocurre a nuestro alrededor, es "ser y estar a la vez", querer y sentirse parte de algo importante que sucede o no en función de mi implicación.

Participar no es sólo depositar un voto y pagar los impuestos o cuotas, sino intervenir activamente en aquello que nos afecta. Hablamos por tanto de participación cuando no nos limitamos a ser meras personas espectadoras o destinatarias de lo que nos ocurre, sino que actuamos, hacemos cosas para transformar nuestra realidad, para cambiarla, para mejorarla.

Una de las formas más necesarias y posibles de **participar** en la vida de la comunidad son las asociaciones, los colectivos de nuestra ciudad, de nuestro barrio. Ellas hacen posible que la ciudadanía exprese sus opiniones, plantee sus demandas, reclamen sus derechos y lleven a cabo miles de iniciativas que sirven para mejorar la vida colectiva.

Por tanto las asociaciones son "Escuelas de Participación", favorecen y son el espacio gracias al cual podemos hacer cosas, transformar la realidad desde nuestro ámbito más cercano.

Por eso mismo, las asociaciones no pueden "predicar" la participación y no practicarla en su vida interna: las asociaciones deben ser un ejemplo de participación democrática, porque como hemos dicho, son un proyecto "colectivo" y además, la participación las hace más eficaces. No puede ser de otra forma: cuanta más gente se implique y participe activamente, mayor será nuestra capacidad, nuestro poder.

QUERER, SABER Y PODER PARTICIPAR

No es fácil hacer funcionar adecuadamente la participación en las asociaciones. Cómo ya hemos dicho, no nos han enseñado a participar, a colaborar, sino más bien lo contrario, salvo honrosas excepciones, por eso es bueno que sepamos qué 3 condiciones mínimas tienen que darse en una asociación para que la participación sea posible.

Recordad aquello de: QUERER, SABER Y PODER.

"QUERER" TENER MOTIVOS, RAZONES PARA PARTICIPAR

Querer hacer cosas, sentir ilusión, necesidad, deseo por hacer algo. Esa es la primera condición para hacerlo, para ponernos en marcha, para empezar a participar.

Hay, al menos, tres aspectos fundamentales que hay que reforzar para mejorar y aumentar la motivación para la participación dentro de un colectivo o asociación:

· **Identificación con los objetivos:** nos sentimos bien en nuestra asociación porque conocemos los objetivos, aquello por lo que vamos a trabajar y porque éstos coinciden con nuestros deseos, con nuestras necesidades, con nuestra ideología o forma de pensar.

Voy a la asociación porque allí hay gente que piensa como yo, podemos comentar los problemas del barrio y pensamos que si desde aquí no nos movemos... ¿Quién lo hace?

· **Identificación con las demás personas que forman la asociación:** Nadie se asocia o permanece mucho tiempo en una asociación si se lleva mal con el resto de la gente, es decir que entre las personas que forman una asociación se establecen –inevitablemente- relaciones personales. Formar parte de un colectivo es una forma de relacionarnos, de comunicarnos con otras personas, y la motivación aumenta si las relaciones personales son satisfactorias.

"El rato que estoy en la asociación es muy importante para mí. Además de lo que hacemos, somos como una gran familia. No siempre las cosas son de color de rosa, tenemos muchos problemas, pero la relación es más importante."

· **Certeza de que lo que hacemos es útil:** sentir que la tarea que estamos desarrollando sirve para conseguir nuestros objetivos, para avanzar, nos "dará alas" y reforzará nuestra motivación para participar. Nadie participa en algo que no sirve para nada. Por el contrario, es más probable contar con personas que sienten la importancia de su contribución al proyecto colectivo.

" La guardería de ahí enfrente la tenemos gracias a la asociación, la peleamos entre todas las personas. Si no hubiéramos estado unidas no existiría, y ya ves, van para siete años que funciona. El barrio no sería el mismo sin la asociación... que para eso está"

Estos tres factores están estrechamente relacionados y se refuerzan entre sí, aunque, en cada momento pueda tener más importancia uno que otro.

La motivación para la participación, es algo de lo que tendremos que preocuparnos desde el inicio de nuestro proyecto asociativo hasta su final.

PARA...	DEBERIAMOS...
1. Identificarnos con los objetivos de la asociación.	1. Reforzar el conocimiento de la realidad
2. Sentir que nos identificamos con las demás personas	2. Reforzar la comunicación y el conocimiento mutuo
3. Tener la certeza de utilidad de lo que estamos haciendo	3. Que cada cual tenga una tarea concreta y necesaria en la asociación. Evaluarla.

"SABER" HACER LAS COSAS, SABER PARTICIPAR

Para participar no es suficiente con querer hacerlo, sino que hay que saber cómo. En muchas ocasiones los límites para la participación proceden del desconocimiento, de la falta de habilidades y capacidades. Eso se traduce en lo que llamamos "voluntarismo".

La formación, es la segunda condición necesaria para que la participación sea posible y, sobre todo, eficaz.

Hay tres aspectos de la formación asociativa que es imprescindible tener en cuenta:

· **Formación para la tarea:** aprender a realizar adecuadamente las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la asociación.

"Se va a cambiar el PGOU de la ciudad y nos hemos dado cuenta de que una parte de suelo verde pasa a ser urbanizable. Menos mal que aprendimos todo este tipo de cosas gracias a un vecino que estudia aparejadores, si no, nos colocan un bloque donde ahora juegan las criaturitas."

· **Formación para el trabajo grupal:** aprender a comunicarse con las demás personas de la asociación, a resolver los conflictos, a crear un clima agradable, a trabajar en equipo, etc.

"Hemos mejorado mucho. Antes solíamos hablar toda la gente a la vez, pero ahora nos escuchamos más, cuidamos mucho las relaciones. Todo ello se nota en nuestro trabajo común. Estas cosas se van aprendiendo poco a poco, lo que también nos sirve a nivel personal".



· **Formación para la organización:** aprender a planificar, buscar y gestionar recursos, evaluar, mantener viva y pujante la asociación, coordinarse con otras asociaciones, etc.

"Si me hubieran dicho hace unos anos que iba a manejar lo que yo manejo ahora, diría que estaban majaretas. Una aprende muchas cosas en la Junta Directiva, porque tiene que hacer proyectos, tienes que relacionarte mucho y al principio da un poco de cosa, pero ahora te das cuenta de que es un trabajo muy importante. Pero tienes que formarte, ir a cursos y sobre todo aprender de las otras personas y de la experiencia."

PARA...	DEBERIAMOS...
1. Saber llevar a cabo las tareas de la asociación.	1. Compartir y evaluar nuestras experiencias, observar, leer, participar en cursos...
2. Saber trabajar con las otras personas.	2. Formarnos en la comunicación, trabajar en equipos, evaluar nuestras relaciones...
3. Saber organizarnos.	3. Analizar nuestra forma de organizarnos, intercambiar experiencias organizativas, utilizar "manuales" de gestión,...

ORGANIZARNOS PARA "PODER" PARTICIPAR

Organizar significa ordenar, distribuir los medios, recursos, oportunidades, espacios, etc., de que disponemos para que nos permitan alcanzar nuestros objetivos. Muchas buenas intenciones han fracasado por una mala organización y un mal reparto del trabajo, por tanto, la organización es algo que debemos construir y mantener entre todos y todas.

Organizarse es la tercera condición necesaria para que la participación sea posible en nuestras asociaciones.

Son tres los espacios asociativos cuya organización debemos cuidar:

· **Organización de la tarea:** Será necesario que creemos y hagamos funcionar grupos, comisiones de trabajo, equipos para la realización de programas o actividades, etc.

"Al principio te metes en la asociación con muchas ganas, pero pronto te das cuenta que tienes que ponerte las pilas, porque con las ganas no basta. Ahora llevamos dos proyectos con mujeres que sufren malos tratos en colaboración con una asociación de mujeres del barrio. Hay dos vocalías nuevas: relaciones externas y juventud que es un tema que preocupa mucho aquí. Tenemos un archivo de actividades... aunque todo lleva mucho trabajo".

· Organización de la información y la comunicación entre quienes formamos la asociación: Será necesario crear herramientas, mecanismos, espacios, ocasiones que permitan que la información circule, que la comunicación funcione.

" En nuestra asociación todas las reuniones están abiertas a todas las personas asociadas, ademas contamos con personas concretas que se encargan de informar sobre temas concretos y llevan la redacción del boletín que sacamos. Este boletín es muy importante, porque así todo el mundo sabe que estamos haciendo cosas y se pueden apuntar a la asociación."

· Organización del "mantenimiento" interno: Será necesario crear procedimientos y mecanismos que permitan a la asociación buscar medios, manejar adecuadamente los recursos, cuidar sus relaciones con las instituciones y otras asociaciones, mantener la asociación "en funcionamiento".

" Lo importante en la asociación es el día a día. Todo el mundo sabe lo de la semana cultural, pero para poder llegar hasta ahí, mucha gente se encarga de que todos los días el local se abra, que existan actividades... en definitiva se encarga de organizar. Si no se llevan las cosas como se tienen que llevar, sólo estas parcheando y la gente ni se acerca, pero si ven que está todo muy organizado... pues participan más."

PARA...	DEBERIAMOS...
1. Organizar la participación en las tareas de la asociación.	1. Elaborar proyectos, crear comisiones, grupos de trabajo, etc.
2. Organizar la participación en la comunicación entre las personas que formamos la asociación.	2. Crear y animar boletines, tablones de anuncios, redes telemáticas, etc.
3. Organizar la participación en el mantenimiento interno de la asociación.	3. Planificar el desarrollo de la asociación, la búsqueda de recursos, repartir funciones, etc.

PARA IMPULSAR Y FACILITAR LA PARTICIPACIÓN EN NUESTRA ASOCIACIÓN

De todo lo anterior, podemos entresacar algunas pistas prácticas que nos sirvan para fortalecer la participación en nuestras asociaciones.

Por ejemplo:

- Revisar y discutir los objetivos entre las personas que componen la asociación, para asegurarnos de que sabemos qué queremos conseguir.
- Prestar atención al clima de relación, conocernos y aceptarnos. Es mucho el tiempo que vamos a compartir, por tanto es necesario que exista un buen rollo, un clima agradable de trabajo.
- Que circule la información, que todas las personas sepamos qué pasa en cada uno de los rincones de nuestra asociación.
- Crear espacios y momentos para la formación. Nadie nace sabiendo y si queremos hacer cosas con garantía, tendremos que obtener preparación para ello.
- Preocuparnos porque las tareas estén previstas, definidas y que todo el mundo entienda qué y cómo debe hacerlo.
- Que la forma de organizarnos (comisiones, grupos de trabajo...) ofrezca la posibilidad de tomar decisiones con la mayor autonomía posible y favorezca todas las iniciativas.
- Huir de la rutina y del aburrimiento, que nuestra forma de trabajar sea amena y divertida.
- Reconocer y celebrar el esfuerzo y el éxito tanto personal como colectivo.
- Revisar las tareas, la comunicación, la toma de decisiones, la participación... y aprender de ello.

- Perder el miedo a cambiar. Remover todo aquello que no sea eficaz y no favorezca la participación, buscar y experimentar cosas nuevas.
- Animar el trabajo en equipo, evitar responsabilidades de una sola persona, impulsar que las funciones se asuman colectivamente.

1.2. LOS EQUIPOS

La participación de quienes la forman es una condición necesaria para el éxito de cualquier asociación. Pero no basta, porque si cada cual actúa por su cuenta el resultado es un lío enorme. Por eso, es necesario participar organizadamente: trabajar en equipo.

Un equipo es algo más que un grupo de personas. Es un grupo de personas que se ponen de acuerdo, se reparten el trabajo y actúan sincronizadamente para alcanzar un objetivo común. Esto, obviamente, se va consiguiendo poco a poco a medida que aumenta el conocimiento entre las personas, sus formas de ser, estilos, reacciones... así se puede "usar" lo mejor de cada cual y "entender" lo menos bueno.

Al unir las fuerzas y capacidades de todas las personas, se consigue un mayor nivel de eficacia y además esto se va consiguiendo cada vez con un menor esfuerzo, lo que aún estimula más, y así un equipo se vuelve cada vez más eficaz y eficiente.

Por otra parte, trabajar en equipo supone creer y ejercitar unos valores, unas actitudes, que son plenamente coherentes con el espíritu asociativo.

Trabajar en equipo es la forma más adecuada en que puede llevar a cabo sus tareas una asociación. Podemos trabajar en equipo, por ejemplo, en la Junta Directiva, en las diferentes Áreas, vocalías o comisiones de trabajo, en un proyecto concreto o en una actividad determinada, etc.

Un equipo asociativo es una asociación que trabaja en equipo.

Pero los equipos no surgen de la nada, ni porque alguien lo decida, ni siquiera porque lo quieran quienes forman la asociación: los equipos se construyen poco a poco, aprendiendo, paso a paso, día a día.

CUATRO ETAPAS EN LA VIDA DE LOS EQUIPOS

Los equipos son una realidad dinámica, cambiante, pasan por momentos y etapas diferentes en su proceso de construcción y formación. Quizás, en todos los casos, el final no sea tan feliz como el de los cuentos de hadas, pero estar ahí y vivir el proceso ya es un buen regalo.

Destacamos fundamentalmente cuatro etapas:

· Al comienzo, la formación del equipo

Esta es la primera de las etapas por las que un equipo comienza su andadura. Cuando llegamos a la asociación aún no nos conocemos y lo que intentamos es encajar, caer bien, integrarnos, hay un exceso de amabilidad, todo el mundo quiere agradar a todo el mundo, nadie quiere molestar, ni ofender.

Empiezan a aflorar nuestros prejuicios y a identificar afinidades, a descubrir a las personas con las que intuimos que nos podemos llevar mejor, porque son más de mi estilo… Es un momento en el que nos solemos dejar llevar por las primeras impresiones.

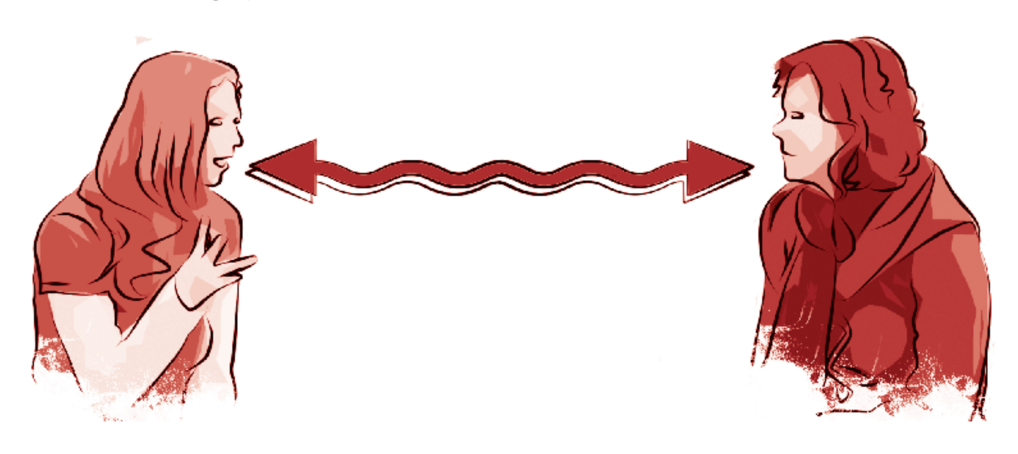
Durante esta etapa empezamos a definir nuestros objetivos, nuestra meta y empezamos a conocernos más que a producir resultados concretos.

En este momento nos hacemos preguntas sobre nuestro compromiso y el de las demás personas. Poco a poco se va conformando un núcleo de gentes que pasarán hacia la siguiente fase, pudiéndonos encontrar con "bajas" aunque éstas se puedan reincorporar a otros momentos del proceso de evolución del equipo.

· Movimiento hacia la confrontación, la tempestad

Esta es la prueba de fuego, aquí combinaremos la necesidad de ponernos mínimamente de acuerdo en cómo vamos a trabajar, con el deseo de encontrar nuestro lugar en el grupo. Como podemos imaginar es una etapa llena de movimiento, tensiones, emociones, conflictos. A pesar de ser tan turbulenta, no podemos obviarla, es necesaria, ayuda a enfrentar los obstáculos de forma colectiva. Lo que no consigamos resolver en esta etapa, no desaparecerá, sino que resurgirá tarde o temprano en nuestro camino.

Lo más peligroso de esta etapa, es que se prolongue demasiado. La forma de evitarlo es que exista un adecuado liderazgo, individual y/o colectivo, que ayude a descubrir qué hay que hacer y cómo hacerlo, ya que empezamos a construir a largo plazo.



Al igual que en la etapa anterior, en ésta también surgen preguntas que el grupo debe responder para seguir avanzando: ¿qué debemos lograr como equipo? ¿cuáles son nuestros papeles y responsabilidades? ¿quién o quiénes motivan al resto?

No pasaremos a la tercera etapa hasta que no hayan quedado resueltos estos temas. Puede que cambie la configuración de nuestro equipo y los roles que en él desempeñamos, esto no debe preocuparnos, hay que aceptarlo. Nuestras primeras alianzas quizás hayan cambiado ahora que nos conocemos un poco más.

La producción del trabajo podrá verse reducida, pero es el precio que hay que pagar, debemos construir una sólida base desde la que continuar.

· Compromiso y armonía, las reglas de juego

Llega la calma, se reanuda la comunicación, se empieza a desarrollar el sentimiento de equipo y se comparte abiertamente la información. Reconocemos nuestras limitaciones, no tememos pedir ayuda y reconocemos a quién se la podemos solicitar. Asumimos y aceptamos los papeles que se definieron en la etapa de la tempestad. Se definen normas, procedimientos comunes, reglas de juego.

Profundizamos en las relaciones, el grupo se relaciona entre sí, aparecen los afectos y la verdadera consideración por las demás personas. Ya no hay luchas de poder, sabemos cómo somos y cómo es el resto de la gente, esto ayuda a reaccionar de forma más positiva a como lo hacíamos en etapas anteriores.

En esta etapa, podemos decir que el grupo se convierte en un verdadero equipo de trabajo.

· Desempeño, rendimiento, producción, resultados

Esta etapa, si habéis conseguido llegar a ella, es la culminación de todos los deseos: personas bien avenidas, trabajos realizados en sus plazos y además con calidad, gusto por lo que se está haciendo...

No hay muchos equipos que lo consigan, la mayoría permanece en la etapa de la tempestad. Lo que debemos procurar es que exista un plan de trabajo que asegure el éxito para los proyectos del equipo.

Éste es un momento de gran crecimiento, tanto personal como colectivo, de las personas que forman el equipo. Se comparten experiencias, sentimientos, ideas... lo cual hace que aumente el nivel de intimidad y lealtad hacia las otras personas y hacia el propio equipo.

Ahora todas las cartas están sobre la mesa, nos disponemos a realizar un juego limpio y sin trampas.

¿Y después? Pues después los equipos siguen cambiando y evolucionando, incorporando nuevas personas, perdiendo a otras, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y otros muchos equipos desaparecen. Para volver a aparecer, con otra forma, más adelante. Es parte del juego.

CÓMO DISTINGUIR A UN BUEN EQUIPO

- La atmósfera suele ser informal, cómoda y libre de tensiones. Es un ambiente de trabajo que envuelve y estimula a la gente. No hay indicios de aburrimiento.

- Hay discusiones, desacuerdos, en los que toman parte casi todas las personas, pero siempre dentro del marco de la tarea que desarrolla el equipo, no en forma de ataques personales. Las discusiones no saltan de un tema a otro que no tenga relación con él, no se generan tensiones, sino que la discrepancia hace avanzar el proyecto colectivo.

- La tarea u objetivos del grupo es bien comprendida y aceptada por todas las personas. Han sido discutidos y delimitados lo necesario como para llegar a ser compartidos.

- La mayor parte de las decisiones se toman por cierto tipo de unanimidad o consenso, donde se pone en claro que, en general, existe acuerdo y disposición a seguir adelante.

- Las críticas son frecuentes, francas y no provocan, generalmente, tensiones ni molestias para nadie. Hay pocos indicios de ataques personales, ni directos ni indirectos. Las críticas tienden a ser constructivas porque sólo se orientan a la eliminación de un obstáculo que afecta al equipo y le impide realizar lo que se propone.

- Todo el mundo puede expresar libremente sus opiniones sentimientos e ideas acerca de todos los aspectos del equipo: funcionamiento, proyectos, temas diversos... No hay miedos, ni presiones. Todas las personas se escuchan atentamente.

- Cuando se emprende una acción se definen y reparten las tareas adecuadamente. Todas las personas saben qué y para qué tienen que hacerlo.

- Las personas coordinadoras o dirigentes no se imponen ni, por el contrario, el grupo obedece sin más. Los papeles van cambiando según dicten las circunstancias y después de evaluar los resultados.

- El equipo tiene conocimiento del plan de actuación de la asociación y de todas las actividades que lo desarrollan. Con frecuencia se detiene a evaluar cómo lo está haciendo y qué obstáculos están dificultando su funcionamiento.

- Cada persona del equipo individualmente se siente importante dentro de él, se sabe reconocida y esto aumenta su autoestima con el consecuente beneficio en el trabajo que realiza.

VENTAJAS Y RIESGOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Como ya hemos dicho anteriormente, el trabajo en equipo no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para el logro de nuestros objetivos, una manera de hacer.

No obstante, pese a lo bien que nos pueda sonar, no es tarea fácil ni mucho menos, como habremos podido comprobar al ver como funcionan otros equipos o en nuestra propia práctica.

Señalemos algunas ventajas así como algunos peligros que tendremos en cuenta a la hora de trabajar en equipo. Es importante prestarles la mayor atención, a las ventajas para intentar que perduren en el tiempo, aprovechándolas al máximo, y a los peligros para limitarlos todo lo que sea posible y convertirlos en ventajas.

VENTAJAS

- Permite unir lo mejor de cada persona aumentando la capacidad de afrontar con éxito las distintas tareas.
- Posibilita una cierta independencia del equipo en relación a las personas que lo componen, no se depende tanto de los ritmos personales de quienes llevan las tareas a cabo.
- Es más creativo que trabajar aisladamente. Dos cabezas piensan más que una, tres más, cuatro ni te cuento y cinco es la "repera". Además, lo que no se nos ocurre a unas personas se les ocurre a otras.
- Con una adecuada división y coordinación del trabajo, el equipo tiene acceso a realizar tareas complejas y de mayor alcance que una persona aislada.
- Las decisiones de un equipo suelen estar más fundamentadas, pues maneja mucha más información, cuenta con mayores referencias y tiene más posibilidades de anticiparse y rectificar los errores.
- Las personas implicadas se sienten más motivadas, no necesitan ser convencidas.
- El equipo, no tiene por qué ahogar las características particulares de quienes lo componen, muy al contrario las potencia y desarrolla, puesto que no existe una identidad "de equipo" estándar. Nuestro equipo es tan peculiar como las personas que lo forman.

- Facilita el aprendizaje sobre determinados valores: respeto, colaboración, solidaridad, etc.
- Existe un mayor grado de eficiencia, puesto que con menos esfuerzo se consiguen mayores y mejores resultados.

RIESGOS

- En el caso de no existir un buen nivel de comunicación y coordinación entre quienes forman el equipo, el trabajo puede resultar más lento y complicado. Las decisiones se maduran, pero no hasta el hastío, ya que puede provocar una desmotivación general.
- En el caso de que el liderazgo se ejerza de forma autoritaria, de que no existan momentos de revisión y evaluación con técnicas que favorezcan la participación de todas las personas, puede que se esconda e inhiba una parte del equipo, a la que por cualquier razón le cueste más trabajo participar.
- En el caso de que no exista un claro sistema de reparto de tareas consensuado, se pueden diluir responsabilidades o se sobrecarga a alguna/s persona/s; "una para todo y todas en todo".
- En el caso de que no exista una conciencia por parte de todas las personas del equipo de cultivar la comunicación, de aprender a hacerlo cada vez mejor, pueden originarse muchos problemas: malos entendidos, falta de información...
- En el caso de que no exista una adecuada coordinación, una participación efectiva en la toma de decisiones y una cierta autodisciplina a la hora de revisar nuestra práctica, nos faltará operatividad, seremos poco eficaces.
- En el caso de no evaluar el funcionamiento del equipo y no comprobar los logros y avances, o en su caso poner demasiado la mirada en lo negativo, en las dificultades, olvidando los aspectos positivos, nos puede conducir a un significativo descenso de la motivación.
- En el caso de que las personas que forman el equipo no se animen mutuamente, no dediquen tiempo para las relaciones informales, satisfactorias y no se lo pasen bien juntas, aumentará cada vez más la desconfianza mutua.

QUÉ LE PASA A NUESTRO EQUIPO

A continuación os contamos algunos de los problemas más comunes en el funcionamiento de los equipos (que seguramente conoceréis por vuestra propia experiencia), algunas de sus causas más comunes y algunas de las posibilidades de respuesta:

PROBLEMAS	POSIBLES CAUSAS	QUÉ PODEMOS HACER
Algunas personas no saben lo que se espera de ellas o no entienden el sentido de lo que hacen.	Las metas son confusas, los objetivos no están bien formulados o entendidos.	Clarificar colectivamente los objetivos, concretar lo que se espera de cada cual.
Algunas personas van a lo suyo.	Sus necesidades e intereses son prioritarios para ellas. No están motivadas por la tarea común.	Preguntar a cada cual qué necesita y espera del equipo: a) Establecer compromisos concretos sobre las tareas. b) Cambiar esas personas.
Algunas desconocen en qué consiste su tarea y su relación con la del resto.	Los papeles a desempeñar no están claros, la estructura organizativa es confusa.	Clarificar las tareas individuales, garantizar que cada persona está informada de ellas y del papel de las demás.
Algunas, más allá de su buena voluntad, no pueden cumplir sus tareas.	Los objetivos individuales o los medios disponibles son inadecuados. Si no, las personas son inadecuadas o no están formadas.	Ajustar los objetivos y medios personales: a) Formar a las personas. b) Cambiar esas personas.

Algunas personas no se llevan bien entre sí. El trabajo común se resiente.	Conflictos interpersonales. Desconocimiento mutuo, prejuicios, etc. Problemas de comunicación.	1. Averiguar qué esperan unas de otras. 2. Valorar y utilizar la complementariedad de las diferencias. 3. Fomentar la cohesión y el respeto mutuo.
Algunas personas no quieren trabajar y cooperar con las demás.	Experiencias anteriores negativas. Cultura antiequipos. Inseguridad personal. Exceso de ego.	No obligar nunca a trabajar en equipo. Utilizar las experiencias negativas como aprendizaje. Motivar a las personas, cultivar la humildad.
Algunas personas trabajan bien solas, pero no cumplen con el equipo.	Inadecuación en la composición del equipo o en el reparto de tareas. Falta de formación para el trabajo en equipo.	Revisar la composición del equipo y tareas de sus miembros. Adecuarlas. Mejorar la formación para el trabajo en equipo.
Algunas personas, capaces y dispuestas, no se comprometen con el equipo.	Falta de confianza en el equipo. Falta de entrenamiento en el trabajo en equipo.	Construir o reconstruir la confianza. Si no, dispersar o reformar el equipo. Crear momentos para fortalecer destrezas de trabajo en equipo.
Algunas van a su aire, tanteando, sin seguimiento ni evaluación.	Información insuficiente o inadecuada. Fallos en la comunicación. Mala distribución entre tiempo y prioridades.	Hacer que la información circule libremente, desde, hacia y entre las personas del equipo. Evaluación continua.

Algunas saben qué deben hacer y cómo hacerlo, pero no lo hacen.	Resistencias al cambio.	Averiguar cual es el obstáculo: usar dinamita o vaselina para superarlo.
Los procedimientos no se cumplen o exigen una dedicación que ralentiza las tareas prioritarias.	Procedimientos burocráticos, superfluos, inadecuados o estúpidos.	Simplificar los procesos, desechar los manuales y excesos reglamentistas, utilizar el sentido común.
Algunas personas no se sienten reconocidas o recompensadas por su trabajo en el equipo.	Un mal sistema, confuso, inadecuado de valoración, reconocimiento, recompensa, etc.	Establecer estímulos y reconocimientos claros que generen seguridad, incentivar el trabajo en equipo y las conductas individuales.
No se toman decisiones importantes, se dilatan, se revisan continuamente, se cae en contradicciones, en incoherencias.	Mal liderazgo y dirección. Problemas de participación interna en el equipo.	Las personas que dirigen la asociación deben aprender a dirigir o delegar la dirección en otras. El equipo debe compartir la responsabilidad de funcionamiento interno, y no inhibirse.

¿Hemos conseguido llegar hasta aquí sin aburrirnos?, En ese caso ya no tendréis miedo a enfrentaros a los "siete magníficos", siete claves, siete "trucos" o aspectos prácticos fundamentales que hemos de cuidar especialmente para que nuestro equipo funcione: el reparto de tareas, el liderazgo, la información, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación y la evaluación.

2.1. REPARTIENDO TAREAS, PARA ORGANIZAR LA ACCION

Una asociación donde nadie hace nada no existe. La acción es el fin de nuestros equipos asociativos y el motor que va generando nuevas ilusiones y nuevos proyectos.

Los equipos desempeñamos de forma cotidiana multitud de tareas que son las que hacen ponerse en movimiento las piezas de ese motor vivo que es la acción asociativa.

Una asociación funciona cuando se realizan todas esas pequeñas y grandes tareas que permiten abrir el local cada día, diseñar proyectos, buscar financiación, cobrar las cuotas, mantener la comunicación con las personas asociadas, etc., etc., etc. Todas las tareas son importantes, todas son necesarias.

Son cuatro los tipos de tareas fundamentales que hemos de organizar en nuestra asociación:

TAREAS RELACIONADAS CON NUESTRA MISIÓN ASOCIATIVA

Como, por ejemplo:

- **Análisis de la Realidad.** Conocer el entorno, el contexto en que trabaja la asociación.
- Detección y análisis de necesidades y demandas de las personas destinatarias. Conocer las necesidades y demandas de la gente con la que trabajamos.
- Definición de Objetivos, Planificación y Elaboración de Proyectos. Planificar, preparar la acción.
- Desarrollo y gestión de actividades. Llevar a cabo los programas y proyectos.
- Seguimiento, evaluación de actividades. Analizar resultados y evaluar los proyectos.

TAREAS RELACIONADAS CON LAS RELACIONES Y LA COHESIÓN DE QUIENES FORMAN LA ASOCIACIÓN

Como, por ejemplo:

- **Captación y acogida de nuevas personas participantes.** Incorporar a la gente recién llegada a la acción de la organización.
- Comunicación Interna. Informar y facilitar la comunicación entre quienes formamos la asociación.
- Formación Interna. Facilitar la capacitación de todas las personas para que puedan desarrollar sus tareas.
- Participación Interna. Motivar y animar la participación de todas las personas que componen la asociación.
- Coordinación, Trabajo en Equipo. Repartir y coordinar el desarrollo de las tareas.



TAREAS RELACIONADAS CON EL MANTENIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE NUESTRA ASOCIACIÓN

Como, por ejemplo:

- **Captación de Medios y Recursos.** Buscar y conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de las acciones y el mantenimiento de la organización.
- Gestión Administrativa. Gestionar la economía de la asociación.
- Gestión legal, tributaria, etc. Mantener la legalidad de la asociación.
- Funcionamiento de los órganos, Dirección y Liderazgo. Organizar el gobierno y la toma de decisiones.
- Autodiagnóstico y Planificación Estratégica. Revisar la organización y planificar su desarrollo.

TAREAS RELACIONADAS CON LA COMUNICACIÓN Y RELACIONES EXTERNAS DE NUESTRA ASOCIACIÓN

Como, por ejemplo:

- **Misión, Visión e Imagen.** Construir la identidad e imagen de la asociación.
- Relaciones Institucionales. Relacionarse con otros actores sociales, administraciones, empresas, etc.
- Comunicación Externa, Difusión, Marketing Asociativo. Comunicar, difundir lo que hacemos.
- Participación Social. Participar en la vida social, en el desarrollo de la Comunidad.
- Coordinación, Trabajo en Red. Coordinarse y cooperar, trabajar en red con otras organizaciones y actores sociales.

Y muchas otras.

Cada bloque de tareas: Misión, Cohesión, Mantenimiento y Relaciones, está íntimamente relacionado con el otro, se abordan de manera simultánea, sin descuidar ninguno. Y deben ser "coherentes" entre sí, o sea, deben estar realizadas de acuerdo con los mismos valores, la misma metodología, el mismo "estilo". No podemos "predicar" la participación en nuestras actividades y no practicarla en nuestra manera de organizarnos.

Cuando los equipos asociativos no tienen claras sus tareas, las asociaciones se pueden ver sumidas en un "estado vegetativo" (mantenemos la estructura pero no cuidamos su relación con la misión asociativa, "existimos nada más"), o abocadas a la más absoluta dispersión (lo tenemos muy claro pero cada persona va "a su aire" y nadie cuida la cohesión ni el mantenimiento de la estructura).



Cada persona que participa en un equipo asociativo debe tener asignadas tareas concretas que permitan que la asociación siga en marcha, por lo que vamos a apuntar algunos criterios que nos pueden orientar en el reparto de tareas.

ALGUNAS PISTAS PARA EL REPARTO DE TAREAS

Cuando vayamos a repartir las tareas, conviene que siempre tengamos en cuenta las siguientes recomendaciones:



- Realizar entre todas las personas del equipo el listado de tareas, poniéndonos de acuerdo sobre la urgencia e importancia de cada una de ellas. Tener en cuenta: **Lo que tenemos que hacer, lo que sabemos que tenemos que hacer.**

- Revisar que el listado de tareas de nuestro equipo cubre los cuatro tipos fundamentales de tareas (la misión, la cohesión, el mantenimiento asociativo y la comunicación externa). Tener en cuenta: **Buscar el equilibrio, para no andar cojeando.**

- Distinguir, siempre, entre tareas IMPORTANTES (las que se necesitan hacer para el cumplimiento de la misión asociativa), tareas URGENTES (las que no se pueden dejar para más adelante), las que son, a la vez URGENTES e IMPORTANTES (son fundamentales para el cumplimiento de la misión y hay que hacerlas ahora) y las que son INNECESARIAS (no se refieren al cumplimiento de la misión asociativa o se pueden resolver de otra forma más fácil en otro momento). Tener en cuenta: **Lo primero es lo "urgente e importante", lo segundo, lo "importante", y en tercer lugar aquello que SOLO es urgente. De lo "innecesario", ni hablamos.**

- Atender, siempre que sea posible, los intereses, gustos, apetencias de cada persona en el interior del equipo. Tener en cuenta: **A cada cual según sus intereses.**

- Asignar las tareas en función de la capacitación de cada persona. Tener en cuenta: **A cada cual según sus capacidades.**

- Valorar la experiencia. Quien posea experiencia en el desarrollo de una tarea puede enseñar a otras personas del equipo. Tener en cuenta: **"Más sabe el diablo por viejo que por diablo"**... pero que no se lo guarde para él solo.

- Ajustar las tareas al número y disponibilidad de las personas que forman el equipo. Tener en cuenta: **A cada cual según sus tiempos.**

- Asumir las tareas como un pacto interno del equipo, compartido pero de obligado cumplimiento. Tener en cuenta: **Cada cual cumple con lo suyo, todos y todas cumplimos.**

- Revisar cada cierto tiempo, regularmente, el reparto de tareas. Tener en cuenta: **Si todo va bien fantástico, de lo contrario estaremos a tiempo de cambiarlo.**

En el siguiente cuadro, os presentamos un ejemplo para repartir o revisar las tareas en el seno de un equipo asociativo.

REPARTO DE TAREAS SEMANAL

	TAREAS MISION			TAREAS COHESION			TAREAS MANTENIMIENTO			TAREAS RELACIÓN		
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
PEDRO	■						■	■			■	■
ANA			■	■	■				■	■		
LUCÍA			■	■	■	■						
PACO		■	■						■	■	■	■
MARÍA							■				■	■
LUIS		■								■	■	

T1= Realizar inscripciones
T2= Proyecto taller
T3= Diseño evaluación taller
T4= Solicitar formación interna
T5= Llamadas a voluntariado
T6= Preparar reunión de equipo
T7= Compra material taller
T8= Apertura de local
T9= Pago facturas
T10= Reunión Coordinadora
T11= Folleto Talleres
T12= Reunión Ayuntamiento

Los espacios rellenos nos posibilitan ver la relación entre cada una de las tareas y las personas que las asumen. La lectura que podemos realizar mediante la observación de este cuadro es doble:

- **Vertical:** vemos quienes se harán cargo de cada tarea, la composición de "alianzas" dentro del propio equipo o, por el contrario, si existe un hueco sin cubrir (nadie que asume esa tarea). Nos ayuda a establecer una relación entre tarea y personas necesarias para cubrirla.

- **Horizontal:** vemos las distintas tareas que desarrolla cada persona, lo que nos permite comprobar el volumen de trabajo que cada miembro del equipo soporta y así evitar desequilibrios internos.

2.2. ¿AQUI, QUIEN MANDA? LIDERAZGO, DIRECCION

Coordinación, presidencia, dirección... son cargos que denominan a las personas que desempeñan una labor vital en cualquier asociación, y en cualquier equipo: liderar y estimular la participación.

A ello se dedica el Cuaderno Práctico nº 6 que os recomendamos fervientemente. La nuestra es una apuesta por un modelo nuevo, más democrático y participativo, que estimule y anime la participación, la comunicación y sobre todo, el propio trabajo en equipo.

Entendemos el liderazgo como una forma de dar impulso a los diferentes elementos del trabajo en equipo, posibilitando su realización y seguimiento continuo.

En definitiva, con la participación, un modelo de liderazgo entendido como estímulo al trabajo en equipo persigue, entre otras cosas:

- Mantener la perspectiva del proyecto asociativo, velar por su coherencia. Conseguir una visión amplia de las cosas, anticiparse, ver un poco más allá.

- Proyectar energía, motivar, animar al resto. Apuntar las energías hacia las oportunidades de éxito e intentar evitar las que conducen al fracaso.

- Facilitar la participación, la implicación de todas las personas. Impulsar la cooperación, la relación entre quienes forman la asociación, favorecer un buen clima relacional.

- Fomentar el cumplimiento y la relación entre las diferentes tareas, organizar, buscar y distribuir los recursos necesarios, evaluar,... Impulsar y facilitar la toma colectiva de decisiones.

Es difícil que en una asociación encontremos a un o una líder que cumpla todos y cada uno de estos aspectos, pero lo que sí es importante es que se lleven a cabo. El conjunto de las personas que conforman el equipo deben procurar que esto sea así, que todas y cada una de estas funciones se desarrollen.

Estas funciones de dirección o liderazgo pueden ser asumidas de forma individual o compartida, en cualquier caso siempre es positivo que exista esta influencia en una asociación y debe ser ejercida siempre de acuerdo a las necesidades y características de cada asociación, de cada equipo.

"SE TRATA DE LOGRAR EL RENDIMIENTO DEL EQUIPO, EL EXITO COLECTIVO, Y NO EL LUCIMIENTO DE ALGUNAS PERSONAS"

Si estamos de acuerdo con esta afirmación, no nos debe preocupar asumir este tipo de funciones, y ser directora, coordinador o presidenta de nuestra asociación, ni que existan otras personas líderes dentro de ella, ya que esto elevará el nivel de participación y trabajo grupal.

2.3. LA INFORMACION ES PODER

Si no sabemos qué hace falta, qué se necesita y donde están los medios es muy difícil que se pase a la acción. La información es poder, poder hacer.

En el interior de nuestros equipos es importante que la información circule. Eso posibilita que todas las personas partan de la misma línea de salida, es decir, que cuenten con la misma información; de lo contrario, nos podremos encontrar con desajustes, malos entendidos y, sobre todo, con un equipo que marcha a "distintas velocidades" e incluso -y lo que es peor- en distintas direcciones.

Aquellas personas que atesoran la información, que es de todos y todas, y la transmiten sólo de forma parcial, o fuera de contexto, o pasada de fecha o ni siquiera la transmiten... se convierten en "tapones". Además van preparando un caldo de cultivo de malestares y malos entendidos que, inevitablemente, sólo nos podrá traer inconvenientes en nuestra labor asociativa.

Para intentar que todas las personas del equipo tengan una información adecuada, os proponemos la técnica **"AIDA"** como orientación para realizar trabajos de difusión y reparto de la información. Esta propuesta contiene unas fases a tener en cuenta para el funcionamiento del "circuito interno de información".

Para conseguir que las personas de nuestro equipo se pongan en situación de recibir información, debemos lograr su...

Atención: En ocasiones, las personas no atendemos a muchas informaciones porque estamos sumidas en nuestras tareas cotidianas. De esta forma, algunas informaciones importantes pasan desapercibidas. La atención supone un estímulo de carácter visual, un mensaje, que debe despertar el...

Interés: hacia la información, que reforzaremos presentándola de forma argumentada, destacando ventajas e inconvenientes, maneras de encararse a algún problema, centrada en los temas fundamentales a los que nuestro equipo se enfrenta, de forma amena y dinámica, lo que producirá...

Deseo: de hacer algo, que podrá ir reforzado por la utilidad, la relación de la información con los objetivos de la asociación; y si las personas que reciben la información quieren y pueden vendrá la...

Acción: o sea, la respuesta a la información por parte de los miembros de la asociación.

HERRAMIENTAS PARA LA INFORMACIÓN

Apuntamos algunas herramientas que pueden ayudar a hacer circular la información en el interior de nuestro equipo:

· Boletines Internos:

Se trata de publicaciones, en papel y/o soporte digital, donde se combina la información escrita con fotografías, dibujos u otras modalidades de representación gráfica. De uso “masivo”, cuando tenemos mucha gente, personas socias, simpatizantes, etc., a quienes informar. Muy recomendables para favorecer la “digestión” de la información, además de ser un buen sistema para recoger y ordenar los acontecimientos que suceden en un equipo asociativo, de forma amena, gráfica y con sentido del humor (recomendable).

· Tablones de Anuncios:

Se trata de conjuntos de documentos, recortes, cifras, noticias de prensa, fotocopias de artículos, convocatorias de reuniones, etc., que fijamos en un panel en el lugar más visible del local de nuestra asociación. Requiere de una continua actualización, puesto que a medida que vemos siempre las mismas informaciones dejamos de atenderlas y sólo sirven para ocupar un lugar donde iría bien un cuadro o las fotografías de la última actividad en el barrio."Tablones aburridos, para su tía. Tablones animados, sí gracias."

· Intercambio de Experiencias:

Se trata de reuniones centradas en el intercambio de informaciones y experiencias. Se utiliza por equipos asociativos que quieren aumentar su información sobre distintos aspectos: la adaptación a la realidad, la mejora de la comunicación interna, los repartos de tareas, la toma decisiones, etc. Para ello ponen en común sus experiencias con otros equipos. Nos ayuda a salir de la monotonía. Las relaciones con otros grupos ayudan a la consolidación de la propia identidad. El intercambio de información somete a los equipos a un ejercicio necesario de autoevaluación. Muy saludable!

· Internet, Intranet, Blog, etc.:

Hoy en día, gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación (las TIC), quien no está conectado al mundo y a las demás personas es porque no quiere (o no sabe, o no puede). Cada vez más, se pone al alcance de quien las usa, herramientas de muy fácil acceso y utilización para poder establecer contacto personal e institucional. El correo electrónico, las listas de distribución y los espacios de redes sociales (facebook, tuenti y similares) que permiten compartir gran cantidad de información escrita y audiovisual, son instrumentos al servicio de los equipos asociativos.



Aún hoy, la Revolución Tecnológica sigue avanzando a pasos agigantados, por eso es imprescindible mantener la atención e integrar las TIC en nuestra acción comunicativa y divulgativa.

Algunas recomendaciones para el tratamiento de la información:

- Establecer criterios de selección de la información: nos encontramos ante una de las tareas más complejas en la actualidad de los equipos asociativos. Tanto a través de Internet, como del conjunto de medios, está a nuestra disposición gran cantidad de información relacionada con nuestra misión. Establecer criterios coherentes con ella, se hace hoy tan importante como la selección del medio.

- Utilizar medios adecuados: en ocasiones queremos hacer llegar a un grupo reducido de personas de nuestra entidad una información que les concierne, pero para ello utilizamos boletines generales, o por el contrario hacemos uso de listas de distribución masivas para informaciones que sólo interesan a una parte pequeña. Esto genera cansancio y mucho "ruido". Tener claro qué medios, para qué tipo de información y a qué personas de nuestra asociación, se ha convertido hoy en un factor organizativo tan importante como nuestro propio organigrama de funcionamiento.

- Traducir los mensajes: Hay ocasiones en donde el lenguaje y el tratamiento de la información no es adecuado a las personas a quienes va dirigida. Por ello, una tarea fundamental es que la información sea accesible y sea entendida por quien la necesita.

- Establecer ritmos y periodicidades: en los equipos asociativos, debemos encontrar el equilibrio entre la información puntual, con "cuentagotas" y la saturación que se produce en muchos casos por no tener claros los otros aspectos descritos.

2.4. LA COMUNICACION: LA MADRE DEL CORDERO

Es indispensable que la comunicación funcione para que nuestro equipo funcione.

Una de las reglas de oro de la comunicación es que "ES IMPOSIBLE no comunicar". Queramos o no, siempre estamos transmitiendo imágenes, impresiones y mensajes personales, así como recibiéndolos de las demás personas.

La mala comunicación puede producirse aunque existan buenas intenciones. Aunque pongamos toda nuestra buena voluntad, a veces no es suficiente para que se dé una buena comunicación.

Ya en el "Cuaderno Práctico nº1. Las Reuniones", hablamos de la comunicación.

Ahora queremos retomar ese mismo tema, pero esta vez haciendo referencia a los principales obstáculos que podemos encontrar en la comunicación de nuestros equipos, y a las posibles formas de afrontarlos:

DIFICULTADES	REMEDIOS
La comunicación no funciona porque las personas no se conocen, tienen prejuicios, estereotipos, etc.	Fortalezcamos el conocimiento mutuo, el diálogo, el buen rollo.
Existen diferentes lenguajes, códigos o jergas entre las personas del equipo.	Construyamos un lenguaje común entre todas que podamos utilizar y mediante el cual nos podamos entender.
Las personas que forman la asociación no saben escuchar, intercambiar ideas, dialogar, construir acuerdos, participar en la comunicación.	Consideremos la comunicación como un proceso complejo, reforcemos la formación para la comunicación: educar y ejercitar la escucha y la expresión, no pensar que sabemos lo que las otras personas quieren decir y que las demás saben lo que deseamos expresar.

Faltan estructuras, canales y redes de comunicación claros y sencillos, faltan responsables y referentes para la comunicación, lo que produce espontaneismo, improvisación y muchos rumores.	Establezcamos canales y redes de comunicación "precisos", respetemos los tiempos comunes para la comunicación, revisemos y evaluemos el funcionamiento de estos canales regularmente para adecuarlos a las necesidades.
Tenemos un modelo de organización jerárquico (de arriba abajo) que impide la fluidez de la comunicación (todo tiene que "pasar" por las personas dirigentes).	Establezcamos un modelo de comunicación en todos sentidos (de abajo arriba, entre todas las personas, etc.).
Falta reciprocidad, intercambio en la comunicación.	Contrastemos regularmente las informaciones, promovamos la retroalimentación con todas las personas interlocutoras y partes de las redes comunicativas.
Existe un número excesivo de personas intermediarias en la comunicación, las informaciones se deforman.	Evitemos que las informaciones, tengan que recorrer un camino excesivamente largo.
Se produce saturación de información, exceso de "paja", que dificulta saber qué informaciones son significativas.	Analicemos críticamente la pertinencia de las informaciones, su utilidad, a quienes se dirige, sus códigos, etc.
Se producen un montón de ruidos o parásitos de la comunicación, interrupciones, desorden, mezclas de temas, dispersión, malas condiciones materiales.	Revisar regularmente el funcionamiento y los canales de comunicación. Evitar interferencias.

Cuando observamos la cantidad de elementos que son necesarios para que se realice una comunicación efectiva, parece muy difícil que ésta llegue a producirse. Es importante reconocer las dificultades y trabajar sobre ellas, hacer el esfuerzo de: escuchar, reflexionar, organizar nuestros pensamientos, ponernos en el lugar de la otra persona, expresarnos con claridad… pero sobre todo lo importante es "querer comunicar" y "querer escuchar", tener la intención de compartir con nuestro equipo aquellas cosas que sabemos que son de interés y relevancia para nuestro trabajo.

2.5. CONFLICTOS QUE APROVECHAMOS PARA AVANZAR

Un equipo asociativo está integrado por personas diferentes, con diferentes formas de ver las cosas, cada cual es "de su padre y de su madre." Un equipo no es una realidad homogénea sino todo lo contrario: diversa, heterogénea, multicolor… todos ellos aspectos interesantes para obtener buenos resultados, ya que conseguiremos una visión más amplia y variada de las cosas.

Sin embargo, en la otra cara de la moneda y precisamente debido a esta mezcla de colores, nos encontraremos con piques, desencuentros, suspicacias y algunos cabreos… dado que el trabajo en equipo exige contraste de opiniones y una toma de decisiones constantes con el resto de las personas.

Los conflictos son inherentes a las relaciones humanas. Somos así –seres conflictivos- por lo que éste no debe ser un aspecto a eludir, por el contrario, hay que afrontarlo adecuadamente para resolverlo de forma positiva.

La opinión general nos dice que el conflicto es algo negativo, y se asocia a la violencia, al peligro, algo que es necesario alejar o alejarse.

Pero nada más lejos de la realidad, el conflicto, la diferencia de opiniones, el debate de ideas, no son necesariamente negativos o destructivos, sino que, por el contrario, son la mejor manera de crecer, de cambiar, de mejorar, de avanzar… si los enfrentamos y resolvemos adecuadamente.

En este sentido, planteábamos, en el Cuaderno Práctico nº 1, una serie de pasos para abordar de forma positiva un conflicto:



1. Identificar, delimitar el conflicto, formularlo de manera clara y precisa entre todas las personas implicadas.

2. Valorar colectivamente la importancia del conflicto, sus causas y consecuencias, y la disposición o actitud de las partes para resolverlo.

3. Identificar y analizar colectivamente, todas las soluciones posibles y su "coste" (siempre que se elige algo, se dejan otras cosas).

4. Tomar una decisión por negociación/consenso o por mayoría.

5. Aplicar y evaluar colectivamente la decisión.

En las asociaciones, en los equipos, muchas veces los conflictos son resultado de malentendidos fáciles de aclarar o tienen una importancia menor y se resuelven sobre la marcha, pero en otras ocasiones, si no los abordamos y resolvemos adecuadamente, ponen en peligro la vida del proyecto asociativo.

Ahora os mostramos algunos principios básicos y algunas herramientas que pueden contribuir a utilizar el conflicto como un aliado, y no como un enemigo.

POSTURAS ANTE EL CONFLICTO

La solución de un conflicto depende –SIEMPRE- de la actitud y de la disposición de las partes para resolverlo. Si una parte no quiere, dos nunca se pondrán de acuerdo.

Las posturas y posiciones que adoptan las personas que forman un equipo asociativo ante un conflicto son decisivas. Hablemos de las dos posturas más importantes

· Competición ó Colaboración

La cooperación no es fácil ya que implica que cada cual abandone sus preferencias particulares para ceder ante el interés común. Tal opción sólo es posible si cada una de las partes afectadas se da cuenta de que el rechazo frontal hacia las otras personas, hacia las otras posturas, sólo lleva a la catástrofe.

En general podemos encontrar las siguientes características según la postura que adoptemos.

COMPETENCIA	COLABORACIÓN
• Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos personales.	• Las posturas se orientan a la satisfacción de objetivos comunes al grupo.
• Exige secreto, discreción, silencio.	• Exige apertura, confianza, diálogo.
• Favorece un clima tenso que tiende a aumentar la diferencia entre las distintas partes del conflicto, estableciendo desigualdades y jerarquías.	• Favorece un clima de integración entre las distintas partes, permitiendo y facilitando que se encuentren en pie de igualdad.
• Juicio falseado en el que se tiende a sobrevalorar la propia contribución y a desacreditar la de las demás personas.	• Juicio racional, en el que el esfuerzo de cada cual es evaluado en su justo valor, venga de donde venga.

Las personas que forman los equipos asociativos no pueden competir entre sí, están destinadas a colaborar, especialmente cuando se trata de dar solución a un conflicto.

LA NEGOCIACIÓN

La negociación es la forma más habitual y adecuada para la resolución de conflictos. Es un proceso por el cual se van aproximando dos posturas diferentes, cediendo ambas algo, para encontrarse en un punto de acuerdo común.

Hay algunos pasos básicos que es preciso tener en cuenta para llevar a cabo una buena negociación:

ANTES:

- Pensar que la negociación es algo normal, abordarla con tranquilidad.
- Darse tiempo para prepararla: aclararse, precisar cuál es exactamente el conflicto, qué se quiere conseguir, qué se está dispuesto a ceder para llegar a un acuerdo.

DURANTE LA NEGOCIACIÓN:

- Tener una actitud positiva y tranquila, evitar crispaciones.
- Expresar claramente los objetivos que se quieren alcanzar.
- Explorar las necesidades de la otra parte.
- Tratar los aspectos a negociar uno a uno, evitando confusiones.
- Expresar con claridad los puntos de desacuerdo.
- Resolver las diferencias.
- Llegar a un consenso. No olvidar nunca que este es el objetivo principal de cualquier negociación: llegar a un acuerdo, y que si éste no se alcanza, será un fracaso.

QUÉ NO HACER	QUÉ HACER
• No descargar tensión en la otra persona.	• Ponerse en la situación de la otra persona.
• No hablar demasiado.	• Escuchar activamente, con interés.
• No discutir.	• Pedir aclaraciones si no se entiende algo.

TRUCOS PARA USAR DURANTE UN CONFLICTO

Algunos trucos pueden ayudarnos a enfrentar y resolver adecuadamente un conflicto. Veamos algunos ejemplos:

· Cambiar de papeles

Cada cual debe actuar como cree que actuaría (lo que diría, cómo lo haría, etc.) la otra persona ante esta situación de conflicto. Transcurrido un tiempo cada cual vuelve a su propio papel y expresa sus sentimientos y lo que la experiencia le ha enseñado. El truco nos va a ayudar a situarnos en el punto de vista ajeno y poder llegar a comprenderlo.

· Utilizar "Mensajes Yo"

Los "Mensaje Tú" ("tu piensas, tu dices, tu haces..."), tienden a echar la responsabilidad, la culpa a la otra parte, y lo que debemos intentar, no es buscar culpables sino identificar la situación conflictiva para ponerle solución. En este sentido, debemos hablar de lo que "yo pienso, yo digo, yo siento o yo hago..." ("Mensajes Yo"), aportando las posibles soluciones que pensamos que pueden mejorar la situación. El truco evita una excesiva personalización de los conflictos y ayuda a "objetivar" los problemas.

· Tú dices-yo digo

Cada cual, al comenzar a hablar, debe empezar por resumir lo que la otra persona ha dicho con anterioridad, y sólo entonces podrá aportar su punto de vista. Si la otra persona no está satisfecha debe preguntar hasta que el resumen sea plenamente aceptable. El truco nos obliga a considerar las otras opiniones y no solo la nuestra.

· El truco de las tres "erres"

Muchas veces las personas enfrentadas no son plenamente conscientes de por qué discuten, o a veces discuten sobre algo que ninguna de las dos partes puede cambiar. El truco supone realizar tres pasos:

- Resentimiento: las partes explican todo lo que les hace sentir molestas.
- Requerimiento: cada parte señala algo que necesitaría que realizara la otra parte y que le ayudará a sentirse mejor y a solucionar el problema.
- Reconocimiento: cada persona indica qué requerimiento de la otra está dispuesta a cumplir, las dos expresan las realidades positivas que ven en la otra persona y que la hacen agradable y admirable.

El truco puede contribuir positivamente a modificar las posturas personales y a resolver adecuadamente el conflicto.

La mediación de una tercera persona

Cuando un conflicto se encona, cuando no hay manera de aproximar las diferentes posturas, tal vez sea necesario recurrir a la mediación de una tercera persona.

La función de esta persona será ayudar a que ambas partes encuentren una solución satisfactoria. Debe ser neutral y lo único que debe hacer es mediar en la situación, ayudando a la aproximación de posturas, pero la solución deben encontrarla las partes que están directamente implicadas en el conflicto para que así sea suya y para que llevarla a la práctica sea más fácil.

"LOS CONFLICTOS PUEDEN AYUDAR A QUE NUESTRO EQUIPO CREZCA... SI LOS RESOLVEMOS ADECUADAMENTE"

2.6. TOMAR DECISIONES EN EQUIPO

La vida asociativa está repleta de momentos en los cuales se deben tomar decisiones. Éstas pueden referirse a los distintos planos de nuestra acción (la misión, la cohesión interna, el mantenimiento de la asociación y las relaciones), y cada una de ellas deberá ser abordada de manera diferente.

Las decisiones que se toman en un equipo, al igual que en la vida cotidiana, dependen del tema, de su importancia, de las necesidades del momento, etc.

Comentamos tres tipos básicos de decisiones:

- **Decisiones Estratégicas**, que afectan al "núcleo" de la misión asociativa, a sus objetivos esenciales, a sus principios y valores fundamentales, a su misma razón de ser. Son decisiones que tienen una gran importancia a medio-largo plazo. Determinan la orientación futura de nuestro proyecto asociativo. En estas decisiones debe participar el mayor número posible de personas que forman el equipo asociativo. ("Se trata de decidir si comprometemos a otras asociaciones para llevar a cabo conjuntamente con ellas un plan de desarrollo comunitario en nuestro barrio.")

- **Decisiones Tácticas**, que afectan a la forma concreta de realizar nuestras acciones y a nuestra manera concreta de organizarnos y organizar los medios para poder alcanzar nuestros objetivos. Son decisiones muy importantes en el corto y medio plazo. En estos casos deben participar las personas concretas implicadas en cada tarea, programa, área de trabajo, etc., afectados por la decisión. ("Se trata de tomar una decisión sobre la composición del equipo asociativo que se ocupará de la información y comunicación entre todas las personas que forman la asociación.")

- **Decisiones Operativas**, que tienen que ver con el día a día, el funcionamiento cotidiano de la organización y sus programas, los aspectos logísticos, materiales, equipamientos, etc. Son decisiones muy importantes en el corto plazo, y, sobre todo, urgentes. A menudo hay que tomarlas sobre la marcha. En estas decisiones deben participar las personas concretas que, por su función o tareas específicas, tienen esa responsabilidad. ("Se trata de decidir el reparto del uso de la sala de actividades, para hacer el calendario del próximo mes.")

Estos tres tipos básicos de decisiones pueden afectar a cualquiera de los planos de la vida asociativa: la acción relativa a la misión, la cohesión, el mantenimiento de la organización y las relaciones.

Los cuatro aspectos están absoluta y estrechamente ligados entre sí, porque unas decisiones influirán –necesariamente- en las otras, y siempre buscaremos la mayor coherencia global en el conjunto de decisiones que tome nuestro equipo asociativo.

PARA TOMAR DECISIONES

Existen 7 posibles caminos o formas para tomar decisiones dentro de nuestra asociación:

- **CONSENSO:**

Todas las personas que forman el equipo asociativo se reúnen y tienen la posibilidad de expresar sus opiniones con el fin de ponerse de acuerdo sobre una decisión final. Si alguien no termina de estar de acuerdo, continuamos la discusión.

- **MAYORÍA:**

Todas las personas se pronuncian entre varias opciones, la decisión adoptada será aquella que refleje la opinión de la mayoría.

- **MINORÍA:**

Cuando somos muchas personas y estamos organizadas por comisiones o pequeños equipos de trabajo, las decisiones las toman quienes forman cada equipo, o creamos un pequeño grupo con las personas más directamente implicadas por la decisión, para que ellas decidan.

- **PROMEDIO:**

Consiste en buscar una solución intermedia entre dos posturas alejadas, lo que conlleva que, por lo general, nadie esté absolutamente conforme con la postura final.

- **PERSONAS EXPERTAS:**

Cuando no conseguimos ponernos de acuerdo en algún tema, llamamos a algunas personas expertas en esa cuestión para que orienten nuestra decisión con sus ideas y recomendaciones.

· **DECISIÓN AUTORITARIA SIN DISCUSIÓN:**

No hay espacio para la discusión, son decisiones predeterminadas ya tomadas por alguna persona y sobre las que no habrá cambios. "Lentejas... si quieres las comes y si no las dejas."

· **DECISIÓN AUTORITARIA CON DISCUSIÓN:**

Se discute una decisión antes de ser definitivamente adoptada, con el objetivo de ser modificada en el caso de que los argumentos que presenten el resto de las personas del equipo asociativo lo aconsejen.

Es importante que nuestro estilo de decisión sea lo más participativo posible e intente tomar decisiones por consenso, lo cual asegura un mayor grado de implicación de las personas que conforman el equipo.

Para ello se proponen los siguientes pasos:

· **SITUACIÓN INICIAL:**

Se hace llegar información clara, precisa y concreta a todas las personas del equipo sobre el tema a decidir. En esta etapa debe prevalecer la TRANSPARENCIA, si existe alguien que no hace llegar la información y la trata de forma privilegiada, el resto del equipo puede sentirse agraviado.

· **DISCUSIÓN SOBRE EL TEMA:**

Se establece un plazo de tiempo y una forma para el debate sobre el tema a decidir. Aquí debe prevalecer la SINCERIDAD, nadie puede dejarse nada en el tintero, genera "malos rollos".

· **TOMA DE POSTURA:**

Las personas que forman el equipo expresan una primera postura sobre el tema. Se recogen todas las aportaciones y se realiza un resumen. Aquí debe prevalecer la CLARIDAD, posturas ambiguas pueden dar lugar a malos entendidos.

· **NEGOCIACIÓN:**

Si existen posturas enfrentadas se valoran pros y contras de cada una. Si las posturas reflejan matices diferentes -pero no sustanciales-, se intentan recoger los puntos comunes. Se toman acuerdos parciales o totales, lo cual implica el cumplimiento para todas las partes, o lo que es lo mismo la LEALTAD.



· **REVISIÓN:**

Se establece un procedimiento (memoria, informe, etc.) y el tiempo para revisar y valorar la decisión tomada. Esto implica que se respetan plazos, así como la COLABORACIÓN de todas las personas del equipo para alcanzar lo acordado, de lo contrario nos encontraremos con la situación inicial.

ESTILOS DE DECISIÓN

TIPO	INFORMACIÓN	DECISIÓN
AUTORITARIO	LA PROPIA	INDIVIDUAL
	LA PROPIA + LA DE ALGUNAS PERSONAS DEL GRUPO	INDIVIDUAL
CONSULTIVO	LA PROPIA + LA DE ALGUNAS PERSONAS DEL GRUPO	UNA PARTE DEL GRUPO
	COMPARTE LA INFORMACIÓN EN GRUPO	UNA PARTE DEL GRUPO
PARTICIPATIVO	COMPARTE LA INFORMACIÓN CON EL GRUPO	GRUPAL
	EL GRUPO GENERA POR SÍ LA INFORMACIÓN QUE TODAS LAS PERSONAS CONOCEN	GRUPAL

2.7. EVALUAR PARA APRENDER A CAMBIAR

Revisar el funcionamiento de nuestro equipo, valorar entre todos y todas su funcionamiento y tomar decisiones para mejorar, eso es lo que llamamos evaluación del trabajo en equipo.

¿PARA QUÉ SIRVE EVALUAR?

- **Para hacerlo cada vez mejor.** A través de la evaluación se va logrando una mejora del funcionamiento interno y de los aspectos claves del equipo: comunicación, reparto de tareas, resolución de conflictos... Conocemos y corregimos lo que hacemos mal y afianzamos lo que hacemos bien, para conseguir el *máximo de resultados con el mínimo de esfuerzo.*

- **Para tomar conciencia y darnos cuenta de lo que estamos aprendiendo con nuestra práctica.** Como resultado de la revisión de lo que realizamos, de nuestras acciones, quienes formamos el equipo aprendemos sobre la marcha, a partir de las consecuencias que produce nuestro trabajo. La evaluación se puede plantear como un método de *formación en la acción.*

- **Para motivarnos con el buen hacer de la práctica de nuestro equipo.** Comprobar los buenos resultados de nuestro equipo asociativo *resulta gratificante* y supone un motivo más para seguir cooperando y trabajando. Para ello, debemos realizar la evaluación desde un punto de vista positivo y constructivo, resaltando los logros conseguidos (aunque sean pequeños). Evaluar, también significa: "dar valor".

- **Para crecer internamente como grupo.** No cabe duda que, aplicada la evaluación a nuestros equipos, se consiguen con el tiempo unos efectos de *cohesión y conciencia grupal* que tienden a aumentar el rendimiento e integración. Evaluación, por tanto, como ocasión para pensar, analizar y reconocernos con nuestro grupo.

- **Para que todo el mundo participe.** La evaluación como oportunidad para que *todo el equipo tome parte en la revisión y valoración del trabajo* realizado, para la *reflexión colectiva,* contando con todos y todas, respetando las distintas opiniones y puntos de vista. Así podemos convertirnos en protagonistas de la trayectoria de nuestro equipo.

¿QUÉ PODEMOS EVALUAR?

Podemos evaluar distintos aspectos de la acción o el funcionamiento asociativo, como por ejemplo:

- Nuestro plan de trabajo, lo que vamos a hacer: esto supone valorar si lo que programamos –nuestros proyectos- está bien diseñado, si lo que planeamos tiene relación con las características de nuestro equipo, si prevemos bien los tiempos, los recursos, etc.

- El proceso, lo que hacemos: lo que supone valorar la ejecución de lo planificado. Hacer un control y seguimiento que nos permita comprobar y mejorar la acción, introduciendo cambios sobre la marcha.

- Lo producido, los resultados: valoramos el grado de cumplimiento de nuestros objetivos, pero también la relación que estos resultados guardan con nuestra misión asociativa, con la programación y cómo se han conseguido.



BREVE GUÍA PARA EVALUAR

Vamos a describir, a modo de ejemplo, una serie de etapas para evaluar el funcionamiento del equipo asociativo. De esta forma podremos revisar nuestro funcionamiento con claridad y rigor.

1.- Determinar qué queremos o necesitamos evaluar (las relaciones, las tareas desarrolladas, un proyecto...) y para qué (para nosotros y nosotras, porque nos lo han solicitado...)

2.- Definir más detalladamente los aspectos concretos que vamos a evaluar. Por ejemplo, si queremos valorar el grado de participación que existe en las reuniones mantenidas en la Junta Directiva, tendremos que formular y buscar respuesta a preguntas concretas del tipo:

- *¿Cuál ha sido la asistencia a las reuniones?*
- *¿Se cumplen los tiempos y condiciones previstos?*
- *¿Cuántas personas intervienen activamente, expresando sus opiniones?*
- *¿Qué tipo de intervenciones se realizan? ¿Son constructivas, permiten avanzar?*
- *¿Se alcanzan y asumen resultados y compromisos concretos?*

¡¡ Hay que establecer **prioridades** en cuanto a los aspectos interesantes a evaluar!!

3.- Elegir y elaborar cómo vamos a recoger la información que necesitamos, con que herramientas o instrumentos.

A.- Recoger datos: Con qué, quiénes y cuándo vamos a evaluar. Establecer la duración, horarios, períodos, lugares, donde se va a realizar la evaluación. Hacer y llevar a cabo el "plan" de la evaluación.

B.- Analizar la información: reflexionar colectivamente sobre qué significan las respuestas y los datos obtenidos. Los resultados se traducen en un material de fácil manejo, que nos aporte argumentos para realizar nuestra valoración y así poder llegar a conclusiones.

C.- Es importante presentar, divulgar los resultados y las conclusiones que hemos obtenido, entre todas las personas del equipo asociativo. Esta presentación se puede realizar utilizando técnicas orales, escritas, audiovisuales o de expresión (juegos cooperativos).

D.- Tomar decisiones. Supone interpretar los datos de la evaluación y tomar decisiones mediante el método que se escoja, para introducir los cambios necesarios en el interior de nuestro equipo.



Es muy importante que contemos con los instrumentos adecuados para evaluar. Esto supone elegir entre distintas formas de realizar la revisión de lo que hacemos y para orientar esta decisión tendremos en cuenta las siguientes 5 preguntas clave.

- ¿Qué información necesitamos? El contenido de los datos que queremos lograr determinará cómo, con qué instrumento, los vamos a obtener.

- ¿De qué medios disponemos? La elección de instrumento concreto dependerá de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

- ¿Con cuánto tiempo contamos? Existen instrumentos que requieren de un determinado tiempo para ponerlos en práctica.

- ¿Cuándo ha de llevarse a cabo? Según lo que vayamos a evaluar (lo que vamos a hacer, lo que hacemos, los resultados) habrá que situar la recogida de la información en uno u otro momento, de manera que no lleguen los resultados a destiempo y, en función de ello, elegir los instrumentos adecuados.

- ¿En qué momento se encuentra el equipo? Si un instrumento requiere que las personas del equipo se conozcan bien, sólo se podrá aplicar en aquellos casos en los que éste lleve un tiempo funcionando.

HERRAMIENTAS PARA EVALUAR

Mural colectivo

En una cartulina cada persona del equipo realiza un dibujo, una figura con lápices de colores, rotuladores... que represente cómo ve la comunicación, el reparto de tareas, o el aspecto que se elija. El dibujo debe ser incompleto para que cada compañero o compañera lo pueda continuar. Esto lo haremos hasta conseguir un mural con las aportaciones de todas las personas. A continuación podemos analizar si vemos (o no) que el dibujo nos refleja, en qué estamos de acuerdo, en qué no, etc.

Lo podemos utilizar para conocer la opinión del grupo sobre determinados aspectos del trabajo en equipo y además ayuda a la creación de identidad del grupo, ya que nos permite conocer qué piensan las demás personas.

Antes y Después

Se pide a las personas que forman el equipo que en un folio, durante 15 minutos, escriban 10 frases comenzando por "Yo pensaba que...", y terminando con "Y ahora creo que...". Cada persona va leyendo un par de frases, las que a su juicio son más significativas. Se hacen comentarios, se trata de reflexionar sobre las causas de los cambios, etc. Con posterioridad se van leyendo otras ideas por turno, y así sucesivamente. Quien coordina recoge todos las aportaciones y realiza un informe con las expectativas que han sido cubiertas y las que no, los aspectos que más coinciden, etc.

Esta dinámica nos ayuda a comparar las expectativas iniciales de todas las personas del equipo con la situación presente, así como detectar los cambios que se van produciendo en cada persona y en el propio equipo.

El Telegrama

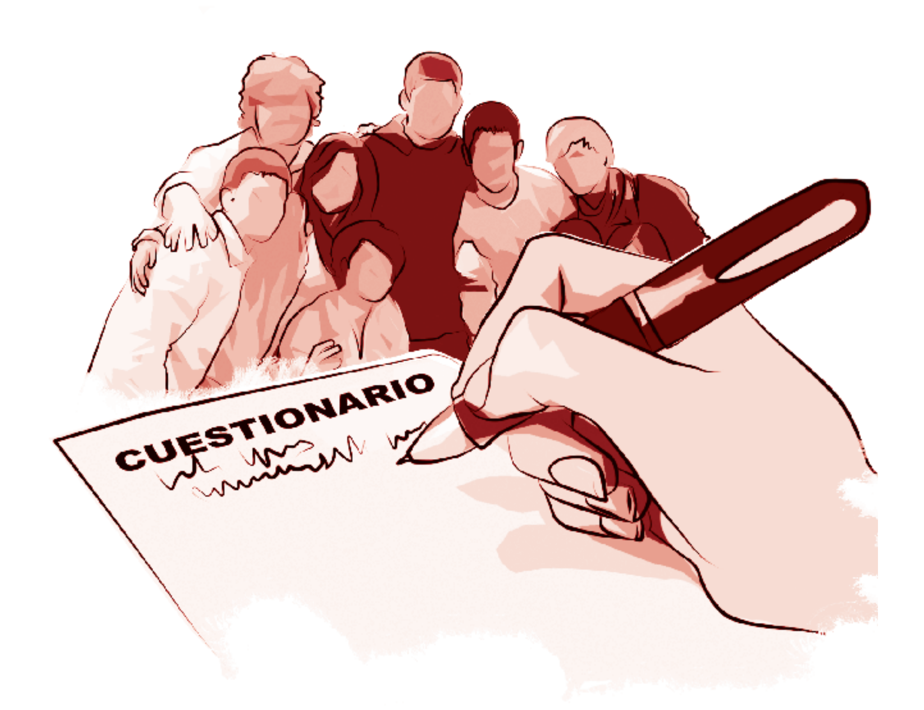
Cada persona del equipo escribe anónimamente, en una cuartilla, unas frases de forma telegráfica que describan su impresión sobre lo que se quiera evaluar. Todas las cuartillas se ponen juntas y se distribuyen al azar. Cada persona lee en voz alta la que le haya tocado, se realizan comentarios y se hace un análisis general.

Esta actividad nos puede ayudar a recoger de una forma rápida la visión general del equipo sobre cualquier aspecto que tengamos que evaluar.



Un cuestionario para evaluar a nuestro equipo

Cada persona lo responde individualmente, se intercambian los papeles y se sistematizan las respuestas, para ver cuales son las "mayoritarias", las que reflejan una percepción más extendida entre el conjunto de las personas que componen el equipo. Luego, se discute lo que haya que discutir y se establecen conclusiones sobre: **que** (acciones concretas) **vamos a hacer para cambiar nuestra práctica como equipo** (y/o la percepción que de ella tenemos).



EN MI EQUIPO ASOCIATIVO...	Nada	Poco	En buena parte	Mucho
1. El ambiente, el conocimiento y las relaciones entre las personas del equipo son buenas.				
2. Todas las personas analizamos la realidad y participamos en la definición de los objetivos comunes.				
3. Todas las personas del equipo conocemos y comprendemos el trabajo a realizar en común.				
4. Todas las personas asumimos el objetivo asociativo y el trabajo común y estamos motivadas por su éxito.				
5. La información circula adecuadamente entre todas las personas, la comunicación funciona.				
6. Las funciones y tareas de cada persona han sido distribuidas de acuerdo con sus capacidades y disponibilidad.				
7. Cada cual conoce y comprende sus tareas específicas en el conjunto del trabajo común.				
8. Cada persona del equipo cumple adecuadamente las tareas específicas encomendadas.				
9. Todos las personas conocemos y asumimos los procedimientos y métodos de trabajo comunes.				
10. Contamos con los conocimientos precisos para cumplir nuestras tareas específicas.				

11. Disponemos de ocasiones para mejorar y completar nuestra formación asociativa.				
12.Aprovechamos adecuadamente las oportunidades de formación.				
13. El funcionamiento interno del equipo se evalúa y mejora regularmente con la participación de todas las personas.				
14. Todas las personas participamos en el seguimiento y evaluación del trabajo común de la asociación.				
15. Los aciertos individuales y colectivos se reconocen y refuerzan, los errores se identifican y corrigen.				
16. Los compromisos y decisiones adoptadas por el equipo se revisan colectivamente y se cumplen adecuadamente				
17. El equipo asociativo mantiene regularmente relaciones de comunicación con otros equipos.				
18. El equipo mantiene una relación de comunicación permanente con las personas destinatarias de su acción.				
19. El equipo mantiene comunicación regular con otros niveles organizativos de la asociación.				
20. Existe una fuerte cohesión ante el objetivo común y un marcado espíritu de equipo.				

> En RESUMEN

Para trabajar en común, sin tirarnos los trastos a la cabeza, debemos tener presentes 15 ideas, que vienen a resumir buena parte de todo lo planteado en este Cuaderno:

- Considerar nuestra asociación como una escuela de participación, apostar decididamente para que las personas de nuestra asociación quieran, sepan (aprendan) y puedan participar de forma efectiva. Para ello favorecemos la creación de equipos asociativos.

- Comprometernos con los objetivos comunes, aclararlos y discutir lo que sea necesario, hasta "hacer nuestro" lo que queremos conseguir. Tener clara la meta, es el primer paso para alcanzarla.

- Cuidar el ambiente, el clima, las relaciones entre las personas del equipo: No tenemos por que querernos apasionadamente, pero sí es bueno que se respire un ambiente humano, cooperativo y saludable. Ello contribuye a la eficacia. Cultivemos el afecto y el interés por las otras personas.

- Hacer que la información circule. Para que todas las personas podamos partir de la misma línea de salida, es decir, que todos y todas contemos con la misma información, así evitamos desajustes o malos entendidos y, sobre todo, conseguimos que nuestro equipo marche a "la misma velocidad".

- Aportar libremente nuestras ideas, no guardarnos nuestras opiniones, exponerlas –con confianza- en el equipo, respetando las opiniones del resto y valorando las diferencias individuales en beneficio de todas las personas.

- Escuchar con empatía, situándonos en el lugar de la otra persona. La comunicación, la comunicación, la comunicación. Saber escuchar es algo más que esperar nuestro turno para hablar.

- Enfrentar positivamente los conflictos, como la única forma de resolver nuestras diferencias desde una actitud conciliadora, dialogante, abriéndonos sin temor.

- Practicar la participación en las decisiones, puesto que implicar a todas las personas de nuestro equipo supone aportar mayor información y mayor calidad a cada decisión.

- Organizar nuestra acción, asignando responsabilidades, repartiendo las tareas, sabiendo qué ha de hacer cada cual en cada momento, tejiendo complicidades.

- Ejercer y compartir el liderazgo. Asumir y respetar las responsabilidades, tirar del carro cuando toque, impulsar, animar la iniciativa de las demás personas.

- Arrimar el hombro, cooperar, apoyarnos en la acción. Cumplir los compromisos asumidos. Echar una mano cuando la situación lo requiera.



- Ser personas creativas, flexibles, abiertas a las nuevas ideas y soluciones. Suplir nuestras carencias y limitaciones con imaginación. Convertir la creatividad en nuestro primer recurso.

- Comprobar, valorar nuestra práctica, evaluar la marcha de nuestro equipo para motivarnos, crecer internamente, introducir cambios, aprender y ser mejores.

- Considerar que los equipos cambian y evolucionan, no son eternos, incorporan nuevas personas, pierden otras, definiendo nuevos objetivos, desarrollando nuevas capacidades. Y otros muchos desaparecen, o aparecen, con otra forma, más adelante. Es parte del juego.

- Celebrar los logros: Irnos a tomar un café, una copa, en fin se admite cualquier consumición en una ocasión como esta. Vamos a felicitarnos, nos lo merecemos, claro que sí, después de "trabajar en común sin tirarnos los trastos a la cabeza". Esto no sólo mejora el espíritu personal, también el colectivo, si no compruébalo. ¡Vamos a tomar algo! ¿Te apuntas?.

>BIBLIOGRAFIA
Enlaces de Interes





Alfonso López Caballero
Editorial CCS, Madrid 1997

APRENDIENDO A ORGANIZAR NUESTRA ASOCIACIÓN
Equipo Claves
Editorial Popular, S.A. Madrid, 1994

GESTIÓN PARTICIPATIVA DE LAS ASOCIACIONES
Equipo Claves
Editorial Popular, S.A. Madrid 1994

PARA DINAMIZAR LAS ASOCIACIONES
Fernando de la Riva
Edex-CRAC. 2004

POR QUÉ FALLAN LOS EQUIPOS
Harvey Robbins y Michael Finley
Editorial Granica, S.A. 1999

LA PARTICIPACIÓN. METODOLOGÍA Y PRÁCTICA
Manuel Sánchez Alonso
Editorial Popular, S.A. Madrid 1991

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS: UN ENFOQUE PRÁCTICO
Francisco Alvira Martín
Editorial Lumen/Humanitas, Buenos Aires 1997

DIRIGIR EQUIPOS
Robert Heller
Editorial Grijalbo, Barcelona 1998

METODOLOGÍA DE LA ACCIÓN VOLUNTARIA
José Mª Lama
Cuadernos de la Plataforma nº5,
Plataforma del Voluntariado de España. Madrid 1996

GRUPOS INTELIGENTES. TEORÍA Y PRÁCTICA DEL TRABAJO EN EQUIPO
Fernando Cembranos y José Ángel Medina
Editorial Popular. Madrid. 2003

ASOCIAGUÍAS
Varios Autores
Consejo de la Juventud de España. Madrid 2006

EL REFERENTE GRUPAL DEL VOLUNTARIADO
Txaro Alonso.
Colección A Fuego Lento. Plataforma del Voluntariado de España. Madrid 2002



Puedes acceder directamente a todas las direcciones web aquí reseñadas en la sección "ENLACES DE LOS CUADERNOS PRACTICOS" de:
www.redasociativa.org/crac



Y también en Internet...

MANUAL ON-LINE DE TRABAJO EN EQUIPO DE LA ESCUELA DE ANIMACIÓN SOCIOCULTURAL DE LA COMUNIDAD DE MADRID.

http://www.madrid.org/escueladeanimacion/web2/acciones_formativas/form_asoc/webforbas/trabajoequipo.htm#indice

Programas para el trabajo en equipo:

http://wiggio.com
http://www.wizehive.com
http://www.staction.com
http://www.grouptable.com
http://www.ubidesk.com
http://www.teamviewer.com

>OTROS
CUADERNOS PRACTICOS

1. LAS REUNIONES
Como acabar de una vez por todas con las reuniones peñazo

Fernando de la Riva, Pablo Solo de Zaldivar.

2. LOS PROYECTOS
Como convertir sus ideas en acción, sin liarse como la pata de un romano

Carlos Paradas, Fernando de la Riva.

3. LOS EQUIPOS
Como trabajar en común, sin tirarnos los trastos

Cristina Bustos, Antonio Moreno.

4. REDES ASOCIATIVAS
Sumar fuerzas para multiplicar resultados

Fernando de la Riva, Antonio Moreno.

5. COMUNICACION ASOCIATIVA
No solo hablando se entiende la gente

Lita Gómez Terrón, Antonio Moreno.

6. LIDERAZGO ASOCIATIVO
O cómo mandar obedeciendo

Francisca Casado, Lita Gómez Terrón.

El Colectivo de Educación para la Participación, CRAC, es una asociación independiente sin ánimo de lucro, que -desde 1998- trabaja para el fortalecimiento de la participación social, la renovación del tejido asociativo solidario y el refuerzo de las redes ciudadanas, mediante la investigación y el diagnóstico participativo, la formación, la producción de materiales, la apropiación social de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, y el acompañamiento de proyectos.

C/ Presidente Rivadavia,2, oficina 1A. 11001-Cádiz
Teléfono: 956 220 207
Correo electrónico: crac@redasociativa.org
Página web: www.redasociativa.org/crac

Redes Extremadura, Cultura y Desarrollo, ACUDEX, es desde 2000 una pequeña asociación de promoción asociativa, independiente y sin ánimo de lucro, con sede en Zafra (Badajoz), que acompaña y refuerza procesos de participación, con grupos, instituciones y organizaciones sociales. ACUDEX participa en la formación y la dinamización de otras asociaciones, aplica la escucha activa en planes y proyectos de intervención social, y apoya experiencias educativas y de desarrollo comunitario.

C/ San Francisco, 44-bajo. 06300 Zafra (Badajoz)
Teléfono y fax: 924 5514 03
Correo electrónico: info@acudex.org
Página web: www.acudex.org

Los Cuadernos Prácticos son una colección de materiales sencillos, prácticos y útiles, centrados en diversos temas y aspectos concretos de la vida de las asociaciones y los colectivos sociales, elaborados como herramientas para contribuir a mejorar su funcionamiento organizativo y su acción social.

Este tercer Cuaderno Práctico se ocupa de Los Equipos prestando especial atención al hecho de que la participación es la clave del trabajo en equipo. En el cuaderno se sugieren pistas para mejorar la organización, para que la información circule adecuadamente, para afrontar los conflictos y para liderar un equipo en términos democráticos y participativos.

Esta Segunda Edición de los Cuadernos Prácticos incorpora una actualización de sus lenguajes y contenidos, tratando de facilitar la identificación con el texto de todos los géneros, e incorporando nuevas ideas innovadoras y referencias relacionadas con las Tecnologías de la Información y la Comunicación.



